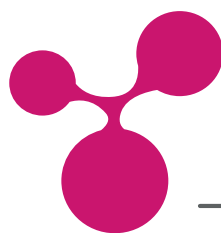


Technische Universität Dresden
Medienzentrum

Prof. Dr. Thomas Köhler
Jun.-Prof. Dr. Nina Kahnwald
(Hrsg.)



GENeMe '13

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Technischen Universität Dresden
mit Unterstützung der

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH
Campus M21
Communardo Software GmbH
Dresden International University
eScience – Forschungsnetzwerk Sachsen
Gesellschaft der Freunde und Förderer der TU Dresden e.V.
Gesellschaft für Informatik e.V.
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.
IBM Deutschland
itsax – pludoni GmbH
Kontext E GmbH
Learnical GbR
Medienzentrum, TU Dresden
ObjectFab GmbH
Transinsight GmbH
T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Universität Siegen

am 07. und 08. Oktober 2013 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

D.7 Kommunikation geht alle an! – Mitarbeiterkompetenzen für neue Kommunikationsaufgaben durch Social Media

Jana Riedel

Technische Universität Dresden, Medienzentrum

Abstract

Der Beitrag argumentiert anhand einer theoretischen Betrachtung der Kommunikationsprozesse in Unternehmen, dass mit Social Media die Kommunikationsverantwortung von zentral gesteuerten Abteilungen auf alle Mitarbeiter übertragen wird. Diese neuen Kommunikationsaufgaben erfordern von den Mitarbeitern konkrete Kompetenzen, die es durch Maßnahmen der Personalentwicklung zu fördern gilt. Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen organisatorischen und technischen Herausforderungen der Social-Media-Integration fokussiert der vorliegende Beitrag die Herausforderungen für den Funktionsbereich der Personalarbeit und gibt einen ersten Überblick über das Forschungsfeld.

1 Unternehmenskommunikation als Aufgabe aller Mitarbeiter

Mit der zunehmenden Etablierung der Social Media¹ als neue Kommunikationsmedien verändern sich die Kommunikationsstrukturen in Unternehmen. Die neuen Technologien ermöglichen es den Nutzern, jederzeit und ohne technische Vorkenntnisse eigene Inhalte im Internet zu erstellen, zu veröffentlichen und zu organisieren. Die in den klassischen Medien und auch im sogenannten Web1.0-Zeitalter geltenden Strukturen öffentlicher Kommunikation einer begrenzten Zahl von Sendern an ein unbegrenztes und verteiltes Publikum wird dabei aufgehoben, indem jeder Nutzer zum Sender werden kann. Dies lässt sich auch auf die Unternehmenskommunikation übertragen, an der mit Hilfe der neuen Technologien jeder Mitarbeiter teilnimmt und das Bild des Unternehmens nach außen wie innen mitprägt und somit Kommunikationsverantwortung übernimmt. Auch vor dem Aufkommen der Social Media waren Mitarbeiter Botschafter ihres Unternehmens [1], aber gerade durch Social Media erhöhen sich die Kontaktmöglichkeiten und die Sichtbarkeit der Gespräche für eine größere Öffentlichkeit.

1 Das Phänomen der Social Media wird in unterschiedlichen Begriffen beschrieben.

Weiterhin gebräuchlich sind die Begriffe Web2.0, Social Software und Social Web. Im Folgenden soll einheitlich von Social Media in der Definition von Kaplan und Hänlein gesprochen werden: Social Media sind „internetbasierte Anwendungen, die auf Grundlage ideologischer und technologischer Veränderungen durch das Web2.0 die Erstellung und den Austausch von User Generated Content (UGC) ermöglichen.“

[11, p.61] (Übersetzung d. Verf.).

1.1 Betriebliche Kommunikationsprozesse und Social Media

Unternehmensrelevante Kommunikation findet vor allem in vier Bereichen statt:

- 1) Kommunikation des Unternehmens an die Öffentlichkeit und Stakeholder. Über Social-Media-Kanäle können für diese externe Unternehmenskommunikation Stakeholder gebunden werden, wobei die Kommunikation nicht mehr nur von einer Abteilung gesteuert wird, sondern potentiell durch jeden Mitarbeiter erfolgen kann. Dieser wird dabei nicht nur durch sein Agieren im beruflichen Kontext sondern auch in seiner privaten Kommunikation als Repräsentant des Unternehmens wahrgenommen und kann als Teil authentischer Unternehmenskommunikation verstanden werden [2, p. 529].
- 2) Nutzergenerierte Kommunikation über das Unternehmen findet unabhängig vom Unternehmen statt. In Social Media werden diese Gespräche öffentlich sichtbar und für das Unternehmen zu einer wichtigen Informationsquelle. Durch gezieltes Monitoring und Beobachten sowie ggf. Moderation der Kommunikation können Rückschlüsse auf die Wirkung der Kommunikation, das Image des Unternehmens, Trends und Zielgruppen gezogen werden. Sollte sich das Unternehmen an der Kommunikation beteiligen, gilt der Grundsatz der Transparenz und Offenheit, sich als Unternehmensvertreter zu erkennen zu geben und seine Meinung dementsprechend einzuordnen.
- 3) Kommunikation an das Unternehmen kann durch Eigeninitiative der Nutzer aber auch auf Einladung des Unternehmens erfolgen. Beispielsweise können im Bereich der Produktentwicklung Produkte mittels Open Innovation, Crowdsourcing oder Mass Customization zielgruppenspezifischer und mit teilweise geringeren Flopraten entwickelt werden. Im Bereich des Kundenservices können Kommunikationsanfragen unter anderem über Social Media bearbeitet werden.
- 4) Kommunikation im Unternehmen findet unter den Mitarbeitern zur Organisation der Arbeitsprozesse statt. Social-Media-Werkzeuge können hier wesentliche Funktionen im Bereich des Informations- und Wissensmanagements erfüllen, die vor allem im Kontext der Enterprise2.0 diskutiert werden (vgl. z.B. [3]).

Somit beeinflussen Social Media eine Vielzahl von Kommunikationsprozessen in nahezu allen Unternehmensbereichen.

1.2 Kommunikationsverantwortung in Social Media

Alle genannten Kommunikationsprozesse finden auch ohne Social Media statt. Social Media sorgen lediglich für eine neue Transparenz und Öffentlichkeit der einzelnen Kommunikationsbeiträge. Die einfache technische Handhabung der Kanäle ermöglicht es jedem, eine kritische Masse an Empfängern für seine Kommunikationsinhalte zu erreichen. Meinungen und Diskussionen, werden durch Social Media öffentlich und gewinnen so eine stärkere Bedeutung für die Gestaltung des Unternehmensimages [4, p. 89ff.].

Gerade an den fremden Inhalten über das Unternehmen wird deutlich, dass sich die Entstehung dieser Kommunikation der Kontrolle des Unternehmens entzieht. Unternehmen können hier höchstens reagieren, um den Kommunikationsverlauf ggf. beeinflussen zu können. Die Kontrolle über den Kommunikationsverlauf haben jedoch weiterhin die Nutzer.

Auch die private Kommunikation der Mitarbeiter, die als Repräsentanten des Unternehmens agieren, ist durch das Unternehmen nicht kontrollierbar. So können diese vertrauliche Unternehmensinformationen ebenso wie imageschädliche Kommentare verbreiten. Beispielsweise kann sich auch ein vermeintlich wohlwollender Kommentar eines Unternehmensmitarbeiters, der ein Firmenprodukt in Social Media besonders positiv bewertet und lobt, negativ auf das Unternehmensimage auswirken, wenn herauskommt, dass das Posting von einem Mitarbeiter stammt und es als Schleichwerbung wahrgenommen wird. Daher sollte unter allen Mitarbeitern ein Verantwortungsbewusstsein für die Wirkung auch privater Kommunikation in Social Media geschaffen werden.

Im Bereich der fehlenden Kontrollierbarkeit der Inhalte sehen HR-Verantwortliche auch die größten Risiken, die durch Social Media entstehen, wie eine Studie der Boston Consulting Group zeigt [5] (siehe Abbildung 1: Chancen und Risiken Sozialer Netzwerke aus Sicht von HR-Verantwortlichen (Quelle: [5])). Egal ob das Unternehmen Social Media implementiert oder nicht, sind diese Inhalte in den Social Media Realität und Unternehmen müssen sich dieser Herausforderung stellen. Kompetenzentwicklung für Kommunikationsaufgaben in Social Media ist demnach immer eine Aufgabe für die Personalarbeit.

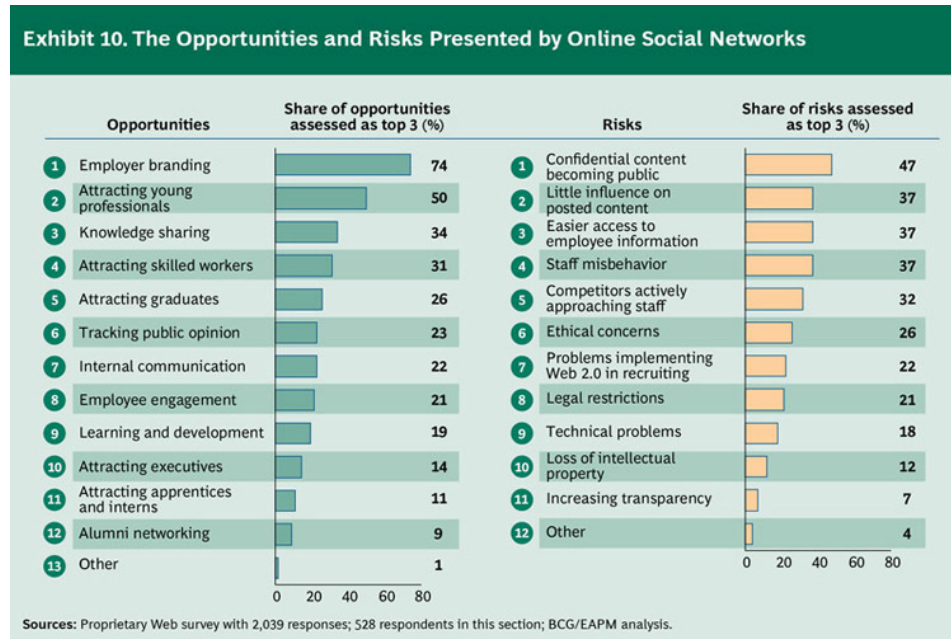


Abbildung 1: Chancen und Risiken Sozialer Netzwerke aus Sicht von HR-Verantwortlichen (Quelle: [5])

Auch die Art der Kommunikation in Social Media verändert sich. So geht es vielmehr um einen Dialog mit den Nutzern auf Augenhöhe und nicht mehr um massentaugliche Werbeslogans. Wichtige Kennzeichen der Kommunikation in Social Media sind daher Authentizität, Spontaneität und Offenheit. Dies führt dazu, dass sich Kontrolle, Abstimmungswege und Hierarchien in der Kommunikation mit Social Media als unpraktikabel erweisen. Authentizität kann vielmehr nur dadurch erreicht werden, dass die Menschen im Unternehmen spontan mit ihrer jeweils eigenen Persönlichkeit und teilweise unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen kommunizieren. Die erforderliche zeitnahe Reaktion (in der Regel <24h) im Dialog mit den Nutzern bedingt ebenfalls das eigenverantwortliche Handeln einzelner Mitarbeiter.

Die Implementierung von Social Media Guidelines bzw. Policies dient bereits dazu, sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmensführung eine Absicherung zu schaffen. So können Mitarbeiter für die Wirkung ihrer Kommunikation in Social Media sensibilisiert und Handlungsempfehlungen gegeben werden, wie die Kommunikation in Social Media durch die Mitarbeiter zu gestalten ist [6]. Als verbindliches und mit Strafen belegtes Regelwerk sollten die Guidelines jedoch nicht verstanden werden. Vielmehr sollten Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Kommunikation im Namen des Unternehmens ermutigt werden, um so auch die Expertise der einzelnen Mitarbeiter als Imagefaktor herausstellen zu können.

Kommunikationsprozesse in Social Media sind immer individuell mit den jeweiligen Mitarbeitern als Kommunikatoren verbunden und abhängig von deren Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, diese gezielt zu fördern, um damit einen Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation (in Social Media) zu leisten. Dem geht eine Bestimmung und Operationalisierung der entsprechenden Kompetenz voraus.

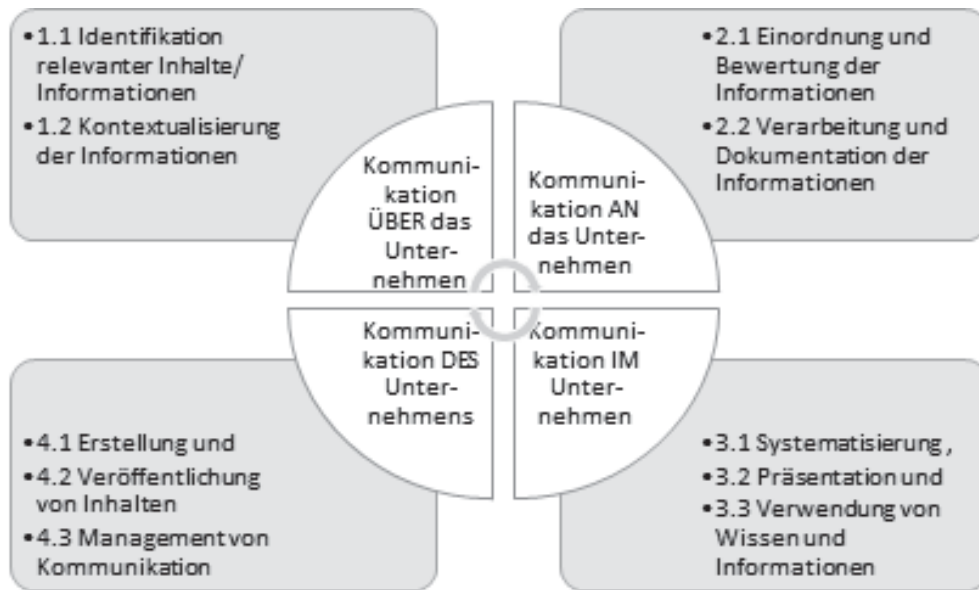
2 Entwicklung von Social-Media-Kompetenz als Herausforderung für die Personalarbeit

2.1 Kompetenzmodelle zur Operationalisierung der Social-Media-Kompetenz

Um die Entwicklung von Social-Media-Kompetenz fördern zu können, ist eine Operationalisierung und empirische Messbarkeit des Konstruktes erforderlich. Die Erstellung von SOLL-Profilen durch Kompetenzmodelle oder Anforderungsanalysen ist durch eine normative Vorgehensweise gekennzeichnet. Nichtsdestotrotz ermöglichen beide Verfahren eine konkrete Formulierung tätigkeitsspezifischer Kompetenzen in Verhaltensankern, die eine Beobachtbarkeit und Messung von Kompetenzen über Performanzen ermöglichen [7, p. 12].

Kompetenzmodelle haben gegenüber Anforderungsanalysen den Vorteil einer stärkeren Praxis- und Zukunftsorientierung und der positionsübergreifenden Festlegung von Kompetenzen [8]. Sie beschreiben Kompetenzen auf vier Ebenen: 1) Kompetenzfelder, 2) Dimensionen, 3) Teilkompetenzen und 4) Verhaltensanker [9].

Ausgehend von den in Kapitel 1 vorgestellten Bereichen der Kommunikation in Unternehmen lassen sich diesen Bereichen Kernaufgaben zuordnen für deren Bearbeitung es spezifischer Kompetenzen bedarf (siehe Abbildung 2: Kompetenzfelder und Dimensionen nach Kommunikationsbereichen (eigene Darstellung)). Die Bereiche sind dabei als analytische Kategorien zu verstehen. Sie sind nicht trennscharf und können ineinander übergehen. So wird aus einem Kommunikationsinhalt, der von unternehmensfernen Nutzern über das Unternehmen kommuniziert wurde, eine Information an das Unternehmen, sobald die identifizierte Information durch einen Mittler in einen Zusammenhang mit dem Unternehmen gestellt wird (Kontextualisierung). Mit der Verarbeitung und Dokumentation der Informationen wird der Kommunikationsprozess im Unternehmen angeregt. Die den jeweiligen Kommunikationsbereichen zugeordneten Kernaufgaben können jeweils auch in einem anderen Bereich relevant werden.



**Abbildung 2: Kompetenzfelder und Dimensionen nach Kommunikationsbereichen
(eigene Darstellung)**

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: In einem Diskussionsforum werden Rezepte diskutiert. Dabei schlagen mehrere Nutzer vor, Grundrezepte jahreszeitlich anzupassen und im Sommer fruchtigere Zutaten zu verwenden. Der Mitarbeiter eines Schokoladenherstellers erkennt diesen Trend (Identifikation relevanter Informationen) und überlegt, ob in seiner Firma jahreszeitlich unterschiedliche Produktpaletten erstellt werden können (Kontextualisierung der Information). Diesen Vorschlag trägt er in seiner Firma vor und es wird überprüft, welche Zielgruppe mit solch einer Produktdifferenzierung angesprochen werden kann (Einordnung und Bewertung von Informationen). Es wird entschieden, den Vorschlag in die Entwicklungsabteilung weiterzureichen (Verarbeitung und Dokumentation von Informationen). Dort gibt es bereits eine Rezeptsammlung, aus der jahreszeitliche Rezeptvorschläge entnommen werden können (Verwendung und Weiterentwicklung von Informationen). Also wird entschieden, vier neue Jahreszeitsorten auf den Markt zu bringen. Dies wird den Nutzern über verschiedene Kommunikationskanäle mitgeteilt (unter anderem auch in dem Forum, aus dem die Information aufgegriffen wurde) (Erstellung und Veröffentlichung von Inhalten, Management von Kommunikationsprozessen).

Jeder der genannten Kernaufgaben können unterschiedliche Kompetenzen zugeordnet werden, wie folgende Tabelle 1: Darstellung von Kompetenzen für das vorgestellte Beispiel ausschnitthaft und am vorgestellten Fallbeispiel zeigt. Sie ist beliebig erweiterbar und an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse anzupassen. Der hier dargestellte Prozess ist dabei nicht von einem Mitarbeitenden allein zu lösen.

Tabelle 1: Darstellung von Kompetenzen für das vorgestellte Beispiel

	Teilkompetenz	Verhaltensanker am Bsp.
1.1	Erkennt Auffälligkeiten in berufsunabhängiger Kommunikation.	Erkennt die gehäufte Äußerung eines Wunsches nach jahreszeitlichen Rezepten.
	Extraktion des relevanten Informationsbestandteils	Reduziert die Informationsbestandteile der gesamten Kommunikation auf den Wunsch nach jahreszeitlicher Rezeptvariation.
1.2	Bringt berufsunabhängige Informationen in Zusammenhang mit seiner Berufstätigkeit	Überträgt die Idee jahreszeitlicher Variation auf eigenes Produkt.
2.1	Ordnet den Sender der Information ein.	Stellt fest, dass Sender zur Zielgruppe des Unternehmens gehören.
	Bewertet den Kontext der Information.	Erkennt, dass es sich um den Wunsch experimentierfreudiger Kochfans handelt, der nicht direkt an ein Unternehmen gerichtet ist.
2.2	Diskutiert die Information mit Kollegen.	Beschließt im Team, Idee weiter zu verfolgen..
	Gibt Informationen an zuständigen Bearbeiter weiter.	Informiert Produktmanager über Variationswunsch.
3.1	Kann Informationsbestandteile gliedern und strukturieren.	Dokumentiert den Kontext der Information an allgemein zugänglichem Ort..
	Weiß, welche weiteren Kollegen die Information benötigen.	Stellt Informationen außerdem für Marketing, Social-Media-Verantwortliche und Entwicklungsabteilung zur Verfügung.
3.2	Kann Wissen und Informationen aufbereiten.	Dokumentiert sein Wissen in verständlicher Weise.
3.3	Kennt die Informationsquellen.	Weiß, dass es bereits eine Rezeptesammlung gibt und wie er darauf zugreifen kann.
	Wendet vorhandene Informationen und Wissen auf neue Problemstellungen an.	Sucht 4 passende Rezepte für jahreszeitliche Variation aus der Rezeptesammlung aus.

4.1	Kann Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten.	Weiß, mit welchen Inhalten er die Zielgruppe anspricht.
	Kann Inhalte medienspezifisch aufbereiten.	Weiß, wie er die Inhalte in Text, Bild, Audio oder Video darstellt.
	Kann Inhalte produzieren und bearbeiten.	Formuliert einen Blogbeitrag mit Bildern und Links.
	Berücksichtigt Unternehmensphilosophie und -strategie	Verwendet die übliche Tonalität der Kundenansprache
	Kennt die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Erstellung von Inhalten.	Kennt das Urheberrecht.
4.2	Stellt Inhalte in den relevanten Kanälen zur Verfügung.	Veröffentlicht Beitrag im Blog und antwortet direkt im Forum.
	Entscheidet über die Sichtbarkeit der Inhalte nach Nutzergruppen.	Gibt seine Informationen nur für bestimmte Nutzergruppen (z.B. Mitarbeitende) frei.
4.3	Nimmt Kommunikationsanlässe wahr.	Beteiligt sich an Diskussion um jahreszeitliche Rezeptvariationen.
	Legt Position und Standpunkt dar.	Gibt sich als Mitarbeiter des Unternehmens zu erkennen.
	Begleitet Kommunikationsprozesse kontinuierlich.	Beantwortet Rückfragen und Kommentare zeitnah.
	Reagiert empathisch auf Anfragen.	Geht auf Kundenwünsche ein und beantwortet deren Bedürfnisse.
	Kann die Wirkung seiner Kommunikation abschätzen.	Weiß, dass es auch negative Reaktionen auf seine Inhalte geben kann.

Bei der Erstellung der Kompetenzmodelle sind jeweils unterschiedliche Aufgabenniveaus zu berücksichtigen. So gibt es die große Gruppe der Anwender, die Kommunikationsaufgaben auf der operativen Ebene übernehmen und im Idealfall die Gesamtheit der Mitarbeiter umfassen. Auch das vorgestellte Beispiel ist auf dieser Ebene zu lokalisieren. Auf dieser Ebene ist es möglich, allgemeinere und übergreifende Kompetenzmodelle zu entwickeln und empirisch zu prüfen. Dies kann das Ziel weiterer Forschungsarbeiten sein.

Auf einer strategischen Ebene müssen jedoch auch Koordinierungs- und Planungsaufgaben wie die Entwicklung und Umsetzung einer Social-Media-Strategie übernommen werden. Die Erstellung der Kompetenzmodelle für diesen Aufgabenbereich ist unmittelbar abhängig von der Unternehmensstrategie und somit nicht verallgemeinerbar.

2.2 Einsatzmöglichkeiten des Kompetenzmodells in der Personalarbeit

Kompetenzmodelle unterstützen verschiedene Bereiche im Human Resources Management. Sie können zur Personalauswahl und –planung, zur Personalentwicklung, zur Nachfolgeplanung, zum Leistungsmanagement oder als Beurteilungsinstrument eingesetzt werden [7, p. 25]. Die Erstellung eines Kompetenzmodells für die Verwendung von Social Media kann demzufolge für verschiedene Ziele angewandt werden.

Ausgehend von der Annahme aus Kapitel 1, dass alle Unternehmensmitarbeiter für Kommunikationsaufgaben in Social Media qualifiziert werden sollen, dient das Kompetenzmodell der Ableitung geeigneter Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Da die Beteiligung aller Mitarbeiter selbstverständlich auch von deren Nutzungsbereitschaft abhängt, kann das Kompetenzmodell auch dazu dienen, einzelne geeignete Mitarbeiter für Social-Media-Kommunikationsprojekte zu identifizieren und als Vorreiter in strategische Kommunikationsmaßnahmen einzubeziehen. Voraussetzung für den Einsatz von Soll-Profilen ist dabei jeweils die Erfassung von Ist-Profilen der Unternehmensmitarbeiter. Dies setzt ein aktiv betriebenes Kompetenzmanagement im Unternehmen voraus.

Vor allem bei der Planung neuer Stellen im Bereich der strategischen Planung und Koordination des Social-Media-Einsatzes (strategische Ebene) unterstützen Kompetenzmodelle die Personalplanung und –auswahl. So können Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen anhand der Kompetenzmodelle erstellt und diese im Rekrutierungsprozess oder bei der Prüfung von Stellenumbesetzungen eingesetzt werden.

Zusätzlich zu dem beschriebenen Problem der Kompetenzentwicklung entstehen für Unternehmen bei der Social-Media-Implementierung weitere Herausforderungen für die Personalarbeit. Diese sollen hier der Vollständigkeit halber genannt werden, werden aber nicht weiter ausgeführt. So müssen die vielfältigen Aufgaben vor allem im strategischen Bereich des Social-Media-Einsatzes beschrieben und in Stellenbeschreibungen konkretisiert werden, ohne dass hierfür Erfahrungswerte vorliegen. Herausforderung ist dabei auch die Unmöglichkeit der Zuordnung der Social-Media-Aktivitäten in bestimmte Funktionsbereiche, da diese immer ein Querschnittsthema darstellen. Die Personalauswahl wird dadurch erschwert, dass es (noch) keine spezifischen Ausbildungen für diese Tätigkeiten gibt und häufig Quereinsteiger diese Positionen einnehmen. Kompetenzmodelle können hier Transparenz bieten und eine Entscheidungsgrundlage darstellen.

Die Herausforderungen und Chancen von Social Media in der Personalarbeit werden jedoch derzeit eher in der Nutzung von Social Media für das Employer Branding, Recruiting oder den Wissensaustausch gesehen und diskutiert (siehe Abbildung 1: Chancen und Risiken Sozialer Netzwerke aus Sicht von HR-Verantwortlichen (Quelle: [5])). Kompetenzentwicklung und Talentmanagement sind zwar wichtige Aufgaben, werden aber eher im Kontext des Fachkräftemangels und der Führungskräfteentwicklung betrachtet und die Unternehmen schätzen ihre Fähigkeiten in diesen Bereichen nur gering ein [5].

Die größte Herausforderung für das Unternehmen und die Personalarbeit liegt jedoch im Change Management. Wie die Ausführungen gezeigt haben, sind die Mitarbeiter mit ihrer Persönlichkeit und ihren Kompetenzen die Schlüsselstelle für die erfolgreiche Kommunikation in Social Media. Allem voran geht daher deren Bereitschaft, die neuen Technologien zu nutzen und sich dafür weiterzubilden.

Wie abhängig der Erfolg des Social-Media-Einsatzes von den Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter ist, zeigt eine Studie aus dem Enterprise2.0-Kontext. Die Autoren legen dar, dass die theoretisch heraufbeschworenen Vorteile des Enterprise2.0 in der Praxis nicht eintreten müssen, sich teilweise gar ins Gegenteil umkehren [10]. Als Erfolgsfaktoren für den Social-Media-Einsatz in der Kollaboration nennen sie einen offenen und kollaborativen Führungsstil, regelmäßige Nutzung der Tools, Aufklärung der Nutzer/Mitarbeiter über die Ziele des Enterprise2.0-Einsatzes, Schulung in der Verwendung der Tools zur Kommunikation und Kollaboration, Sicherheitsgefühl (Kommunikation ohne Folgen), sowie Respekt und Wahrnehmung der Meinungsäußerungen der Mitarbeiter [10, p. 392f.]. Neben den Kompetenzen aller Mitarbeiter (Fach- sowie Führungskräfte) erfordert ein erfolgreicher Einsatz von Social Media für die Zusammenarbeit demnach eine offene Unternehmens- und Führungskultur sowie spezifische Merkmale in der Gestaltung der Kollaborationsumgebung.

3 Fazit

Kommunikation in Social Media stellt die Personalarbeit vor neue Herausforderungen. Unabhängig davon, ob Social-Media-Anwendungen und - Strategien im Unternehmen implementiert werden, findet Kommunikation (über das Unternehmen oder in privaten Profilen der Mitarbeiter) in Social Media statt. Mitarbeiter müssen daher für den Umgang mit Kommunikation und Informationen in Social Media qualifiziert werden. Die Kompetenzentwicklung im Unternehmen ist folglich ein wichtiger Baustein für den erfolgreichen Umgang mit Social Media.

Zur Lösung dieser Aufgabe schlägt der vorliegende Beitrag die Entwicklung von Kompetenzmodellen vor. An einem Fallbeispiel wird gezeigt, wie komplex und umfangreich die Erstellung solcher Kompetenzmodelle ist. So werden nicht nur kommunikativ-gestaltende Kompetenzen verlangt, sondern auch Kompetenzen der Informationsbewertung und -systematisierung. Die Strukturierung in vier Kommunikationsbereiche mit zugehörigen Kernaufgaben kann als eine Grundlage zur Strukturierung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells Anwendung finden. Diese muss durch Teilkompetenzen und Verhaltensanker individualisiert und spezifiziert werden. Das dargestellte Fallbeispiel dient als Anregung. Vertiefende Forschungsarbeiten können hier ansetzen.

Der Beitrag zeigt zwar die Notwendigkeit von systematischer Kompetenzentwicklung für Social Media auf, thematisiert aber auch, dass die Herausforderungen und anzugehenden Aufgaben in der Unternehmenspraxis anders priorisiert werden. Zudem ist die erfolgreiche Kommunikation in und mit Social Media von weiteren Faktoren abhängig und nicht allein durch Kompetenzentwicklung zu lösen.

Literaturangaben

- [1] A. Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. (1. Ed. 1996) Hrsg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- [2] T. Pleil und A. Zerfaß, „Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation,“ in Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, Gabler, 2007, pp. 511–533
- [3] M. Koch und A. Richter, Enterprise 2.0_ Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, München: Oldenbourg, 2007
- [4] A. Zerfaß und D. Boelter, Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz: Nausner & Nausner, 2005.
- [5] R. Strack, J.-M. Caye, C. Teichmann, P. Haen, G. Frick und S. Bird, „Creating People Advantage 2011. Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times,“ 29 September 2011. [Online]. Available: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_creating_people_advantage_2011/#chapter1. [Zugriff am 27 Mai 2013]
- [6] T. R. Köhler, Social-Media-Management. Chancen der Neuen Medien nutzen - Risiken für Unternehmen vermeiden, IDG Business Media, 2011.
- [7] S. Sanghi, The Handbook of Competency mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, 2. Hrsg., New Delhi: Response Books, 2007

- [8] W. Sarges, „Competencies statt Anforderungen - nur alter Wein in neuen Schläuchen?“, in Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden , Gabler, 2006, pp.133–148
- [9] C. Enaux, M. Meifert und F. Henrich, Strategisches Talent Management: Potenziale systematisch finden und entwickeln, Freiburg: Haufe Lexware Verlag, 2011
- [10] D. Denyer, E. Parry und P. Flowers, „“Social”, “Open” and “Participative”? Exploring Personal Experiences and Organisational Effects of Enterprise2.0 Use,“ Long Range Planning, Nr. 44, pp.375–396, October–December 2011.
- [11] A. Kaplan und M. Haenlein, „Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media,“ Business Horizons, Bd. Volume 53, Nr. Issue 1, pp.59–68, 2010